

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA-UFPB
CENTRO DE EDUCAÇÃO-CE
DEPARTAMENTO DE HABILITAÇÃO PEDAGÓGICA
CURSO DE LICENCIATURA PLENÁ EM PEDAGOGIA

PATRÍCIA ROSAS MONTEIRO
JUSSARA LOPES DA SILVA

PARTICIPAÇÃO DO PEDAGOGO NA EMPRESA - UMA
CONTRIBUIÇÃO DE MÃO DUPLA: uma experiência de formação
de multiplicadores de conhecimento

João Pessoa - PB
2013

PATRÍCIA ROSAS MONTEIRO
JUSSARA LOPES DA SILVA

PARTICIPAÇÃO DO PEDAGOGO NA EMPRESA - UMA
CONTRIBUIÇÃO DE MÃO DUPLA: uma experiência de formação
de multiplicadores de conhecimento

Monografia apresentada a
Coordenação do Centro de
Educação da Universidade Federal
da Paraíba, em cumprimento às
Exigências para a obtenção do grau
de Licenciada e Bacharelada em
Pedagogia.

Orientadora: Prof. Dra^a Alásia Santos

João Pessoa – PB
2013

PATRÍCIA ROSAS MONTEIRO
JUSSARA LOPES DA SILVA

PARTICIPAÇÃO DO PEDAGOGO NA EMPRESA - UMA
CONTRIBUIÇÃO DE MÃO DUPLA: uma experiência de formação
de multiplicadores de conhecimento

Monografia apresentada a Coordenação do Centro de Educação da
Universidade Federal da Paraíba, em cumprimento às Exigências para a
obtenção do grau de Licenciada e Bacharelada em Pedagogia.

Aprovado pela Comissão de Avaliação em ____ de ____ 2013.

Comissão de Avaliação

Prof. Dra^a Alásia Santos
Orientadora

Prof^a. Ms. Tatiana Medeiros
Membro

Prof^a Dr. Fábio Fonseca
Membro

AGRADECIMENTOS

A Deus, primeiramente, pelo dom da vida. Pela graça de poder estudar em uma Faculdade de excelência e ter me transmitindo o discernimento e a iluminação necessária para conclusão do presente estudo.

Aos nossos familiares, que sempre incentivaram os nossos estudos e que são nossos exemplos de dignidade;

A nossa orientadora, Prof. Dra^a Alásia Santos, pelo exemplo de profissional dedicada, paciente e diligente na orientação do presente estudo;

Aos funcionários da Universidade Federal da Paraíba, que muito contribuíram para a realização desse trabalho, sempre muito responsáveis e diligentes no atendimento dos estudantes.

A/os amiga/os-irmã/os, que fizemos durante o decorrer do curso, estes que torcem pelo nosso sucesso e nos apoiam. Saibam que foram essenciais nesta jornada e esperamos manter esta irmandade para ao longo de nossas vidas.

RESUMO

Este trabalho tem o propósito de discorrer sobre a participação do pedagogo na empresa. Tratou-se de uma pesquisa qualitativa em que além de apresentar um levantamento de literatura, destaca-se uma experiência vivenciada como Multiplicador de Conhecimentos na empresa. São analisadas as competências essenciais para atuação do pedagogo na empresa, que compõem o papel do Multiplicador, do disseminador do conhecimento, das orientações pedagógicas, e algumas estratégias que possam facilitar o trabalho das mudanças de comportamentos, posturas e desenvolvimento de novas competências profissionais.

Palavras-chave: Pedagogo na empresa. Multiplicadores de conhecimento, gestão de processo de aprendizagem.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 A EVOLUÇÃO DA PEDAGOGIA: NOVOS HORIZONTES	9
2.1 CONSIDERAÇÕES HISTÓRICAS	9
2.2 ATUAÇÃO DO PEDAGOGO NA EMPRESA	11
2.2.1 TREINAMENTO DE RECURSOS HUMANOS: UMA NOVA PERSPECTIVA.....	14
3 PEDAGOGIA E MULTIPLICADORES DE CONHECIMENTO	20
3.1 A EXPERIÊNCIA COMO MULTIPLICAR DE CONHECIMENTO	23
4 FINANCIAMENTO	27
CONCLUSÃO	28
REFERÊNCIAS.....	30

1 INTRODUÇÃO

Desde os tempos remotos que a Pedagogia é casualmente associada, por pensadores da vanguarda e os atuais, à noção de educação no universo escolar, mais pontualmente, conforme Amado (2007) é definida como sendo as “Ciências da Educação”. Este autor prossegue enfatizando que as ciências da educação são constituídas pelo conjunto das disciplinas que estudam as condições de existência, de funcionamento e de evolução das situações e dos fatos e fenômenos de educação. Neste contexto, a Pedagogia é a ciência da educação, que juntamente com outras ciências em educação, também chamadas ciências auxiliares (LIBÂNEO, 2006) concedem o caráter científico ao estudo e prática da busca pelo conhecimento.

Nas últimas décadas, a pedagogia, vem apontando novos caminhos e abrindo novos campos de trabalho para os profissionais de diversas áreas que vão além da dimensão escolar, oportunizando a inserção também no espaço das organizações. Embora, ainda pouco difundida nesse universo, a pedagogia na empresa tem se constituído, então, numa das áreas de trabalho do pedagogo. Em função do pouco conhecimento a maioria das pessoas inclusive pedagogos, que ignoram a diversidade de possibilidades de ações práticas desse profissional nesse campo de conhecimento (GRECO, 2005).

Considerando essa possibilidade e horizonte uma nova área de trabalho, percebemos a necessidade de construir novos conhecimentos acerca da articulação da pedagogia e sua contribuição na empresa. Pois com base na literatura atualmente não só a escola é beneficiada pelas atividades pedagógicas, mas também as empresas em relação ao planejamento de metas, bem como aos recursos humanos organizacionais. Percebemos que com a competitividade da economia globalizada a demanda das empresas vêm crescendo, e associadas à necessidade de se adquirir novas informações e diversificar as formas de atuação da pedagogia.

Considerando que na sociedade capitalista do conhecimento, a pedagogia destaca-se como instrumento de qualidade e produtividade.

As organizações, em especial, as empresas comerciais, precisam sistematicamente reconstruir seu conceito de treinamento/capacitação e desenvolvimento humano, investindo em metodologias que propiciem a aprendizagem continuada. Nessa perspectiva, é possível acreditar que através da pedagogia empresarial se pode atuar apoiando e orientando os recursos humanos a delinearem seus comportamentos dentro de uma organização, seja ela pública ou privada (CAIRES, 2013).

A pesquisa, tem como intenção final a proposição apresentação de pedagogia sob nova perspectiva de campo de atuação. Nesse aspecto, a partir deste levantamento em busca dos fatores relacionados à maximização das competências profissionais, mudanças comportamentais frente ao trabalho, como propostas mediada por meio da atuação do pedagogo no meio organizacional.

Diante do exposto surge o desafio de construir uma pesquisa em que tem enfoque investigar o papel da pedagogia na empresa. Tendo como problema de pesquisa responder: “Qual a função e a importância da atuação do pedagogo em empresas, e como Multiplicador de conhecimentos”?

Com o intuito de nortear o presente estudo, foram elencados os seguintes objetivos geral e específicos: Avaliar qual o papel do profissional de pedagogia na empresa, e como multiplicador de conhecimentos. Nos objetivos específicos: Levantar, teoricamente, a evolução da Pedagogia ao longo da história; Caracterizar a empresa como novo campo de trabalho do pedagogo; Explorar as interfaces da pedagogia com o ambiente empresarial; e. Identificar as estratégias utilizadas pela pedagogia na empresa.

2 A EVOLUÇÃO DA PEDAGOGIA: NOVOS HORIZONTES

2.1 CONSIDERAÇÕES HISTÓRICAS

A pedagogia foi reconhecida como curso superior quando, em 1931, é criada, pelos decretos n.º 19851 e 19852, na Faculdade de Educação Ciências e Letras da Universidade do Rio de Janeiro, passando a ter uma seção específica para a pedagogia. O curso já foi instituído com a marca que o acompanharia em todo o seu desenvolvimento: a dificuldade em se definir a função do curso e, conseqüentemente, o destino de seus egressos. Em 1961, fixou-se o currículo mínimo do curso de bacharelado em pedagogia (BRITO, 2012).

Inicialmente, a pedagogia esteve diretamente associada ao processo de aprendizagem formal, tendo como campo de ocupação do profissional pedagogo, a escola. Ainda conforme Brito (2012) a educação tem por finalidade possibilitar o crescimento das pessoas como seres humanos; é processo de humanização. Tornar-se humano significa dispor-se em ser partícipe do processo civilizatório, implica em assumir a co-responsabilização sobre o fato de que, os bens que historicamente foram produzidos pelos homens em sociedade, bem como, os problemas gerados por esse mesmo processo.

Segundo Paz e Carvalho (2010) a pedagogia navega nos princípios orientadores da ciência e da arte da aprendizagem, enquanto ciência a pedagogia investiga, analisa, sistematiza e define qual deve ser o objetivo, o foco o conhecimento; e arte quando define a execução, aplica e põe em prática de maneira pertinente, o resultado das investigações das teorias conhecidas pelo pedagogo, para atingir os objetivos de produção do conhecimento.

A Pedagogia estabelece aquilo que se deve fazer, estuda os meios de realizá-lo e põe em prática aquilo que concebeu. O pedagogo - especialista em Pedagogia - tem o papel de conduzir o comportamento das pessoas em direção aos objetivos da educação, o processo de formação da personalidade humana equilibrada (PAZ; CARVALHO, 2010, p. 1).

Nesse sentido, a produção do conhecimento tem uma dimensão de continuidade que se traduz na transmissão dos conhecimentos, tais conhecimentos consistem de conteúdos de atualizações culturais, reprodução de valores, e, ao mesmo tempo, de informações para condução da ruptura com aquilo que tornou-se inválido, ou seja, de produzir-se novos conhecimentos, novas culturas, novos valores, a partir não apenas do avanço do conhecimento, mas da análise crítica dos resultados desse processo civilizatório, produto de grupos de interesses dominantes nas sociedades (BRITO, 2012).

Atualmente, com a ampliação e diversificação dos processos educativos, sejam eles formais, informais ou não formais, houve a ampliação das atividades de educação em todos os níveis levando o pedagogo a um campo de trabalho mais amplo. Na sociedade contemporânea há entendimento de que a educação e, conseqüentemente, a necessidade de se trabalhar a aprendizagem, extrapolam o âmbito formal, e abrange campos mais amplos, unindo cada vez mais a sociedade com o conhecimento.

É fato que a educação sofreu importantes mudanças em seu conceito e suas práticas, deixando de ser restrita ao processo, ensino-aprendizagem escolar, como até então era vista, passando a ocupar outros espaços, saindo do ambiente escolar partindo para diferentes e diversos segmentos. Realizando o levantamento de literatura para a elaboração deste estudo qual não foi nossa surpresa ao descobrir que, conforme muitas outras inovações a inserção da pedagogia na empresa não teve uma pessoa ou uma data específica. De acordo com a literatura foi o próprio pedagogo que foi se adequando às mudanças que ocorriam ao seu redor (LIBÂNEO, 2007).

Nessa concepção, pedagogo é o profissional que atua em várias instâncias da prática educativa, indireta ou diretamente vinculadas à organização e aos processos de aquisição de saberes e modos de ação, com base em objetivos de formação humana definidos em uma determinada perspectiva (LIBÂNEO, 2007, p. 513).

Conforme Cabral (2010) a pedagogia iniciou sua saída dos muros da escola formal na década de 1970 com o nascimento dos sindicalismos independentes, ocorreram importantes transformações no mundo do trabalho que trouxeram também exigências para os trabalhadores, resultando também

em mudanças nos métodos educacionais. Era um tempo em que a escola que estava posta não atendia às expectativas do mercado, fazendo crescer a formação profissional que se dava no próprio local de trabalho, o que representou importante contribuição no atendimento da demanda no que se refere à realização de treinamentos para formação imediata dos profissionais de que o mercado necessitava.

No mundo contemporâneo, de acordo com Antunes (2002), experimenta muitas mudanças com avanços e transformações, por um lado as máquinas passam a desempenhar atividades próprias da inteligência humana. Por outro lado, é possível observar, nos setores mais avançados, a expansão do trabalho em que se necessita de maior capacidade intelectual. As atividades de trabalho de maior exigência na dimensão cognitiva diz respeito às atividades industriais mais informatizadas, quer nas esferas compreendidas pelo setor de serviços ou nas comunicações, entre tantas outras que mostra-se como característica importante da noção ampliada de trabalho, quando se quer compreender o seu significado no mundo contemporâneo.

Num contexto geral, seria exagero afirmar que toda a força de trabalho do mundo contemporâneo sofreu transformação em suas características originais, ou seja, que foram a inteligência humana foi substituída pela maquinária ou apresenta-se mais como força de inteligência na produção do trabalho. Contudo, é fato que novos processos de trabalho emergem, com a ampliação das formas de trabalho imaterial, onde o desenvolvimento da produção conduziu a divisão técnica do trabalho especializado, e conseqüentemente a divisão dos homens em classes na busca por novos padrões de busca por maximização da produtividade, por novas formas de adequação da produção à lógica do mercado (ANTUNES, 2002).

2.2 ATUAÇÃO DO PEDAGOGO NA EMPRESA

A pedagogia foi-se transformando e adequando-se a realidade que lhe foi posta ao longo de tempo. Apresentando-se para contribuir juntamente com classe trabalhadora em transformação. Surge neste contexto a Pedagogia

Empresarial, ainda bastante complexa e desconhecida, mesmo para profissionais há muito atuantes na área.

Em termos de definição a pedagogia empresarial ou organizacional consiste de uma ramificação da pedagogia que se interessa pelo estudo e desenvolvimento dos trabalhadores dentro das empresas, procurando produzir uma aprendizagem significativa no capital cognitivo a fim de melhorar as habilidades e competências que atendam o mercado de trabalho (GUERRA, 2010).

Para Cabral (2010) a atuação do pedagogo no espaço da empresa vem se dando ao longo do tempo, registra-se que o termo “pedagogia empresarial” foi empregado originalmente na década de 1980, pela professora Maria Luiza Martins Holtz, para designar as práticas assumidas pelos pedagogos que envolviam atividades de ministrar cursos, elaborar projetos e programas de treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos empresarial.

É fato que a pedagogia sempre esteve ligada às necessidades sociais de seu tempo e aos grandes pensadores de cada época, buscando suprir as necessidades educacionais e culturais. Nesse contexto, ao longo dos tempos, a pedagogia e suas práticas têm sofrido várias influências. A pedagogia no campo empresarial surgiu devido às transformações que ocorreram ao longo da história na sociedade, as empresas não somente precisam recrutar pessoas, mas também devem mantê-las produzindo em seus postos de trabalho pelo seu fim lucrativo, já que objetivamente, uma empresa explora um objeto e o rodízio de pessoas torna-se caro. Diante disso o pedagogo é inserido nesse mercado a fim de aperfeiçoar e manter o trabalhador dentro das empresas (GUERRA, 2010).

Em termos de definição, a pedagogia empresarial consiste de um ramo da pedagogia tradicional que se constrói a partir da demanda, na atualidade, a pedagogia empresarial se ocupa basicamente com os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, que envolvem novas aprendizagens, diagnosticados como indispensáveis. De acordo com Oliveira (2012), enquanto profissional originalmente conhecedor da ciência da educação, nesse novo campo de

atuação, compete-lhe atuar junto a empresa enriquecendo as estratégias de ensino frente aos desafios que se apresentam, de maneira didática, com a qualidade e sistematização que lhe é peculiar, de forma criativa e motivadora, visando o desenvolvimento de cada indivíduo em seus aspectos profissional e pessoais, tendo como viés, a melhoria da produtividade empresarial.

Nesse contexto, a pedagogia empresarial se configura como mais uma possibilidade de atuação do pedagogo onde esse profissional é responsável em sistematizar a pedagogia dentro da empresa, junto ao departamento de recursos humanos onde desenvolverá treinamentos, assessoramento e coordenação de projetos viabilizados pela empresa.

A inserção do Pedagogo no campo organizacional objetivamente como um educador para capacitar e habilitar pessoas, sabe-se que seu papel é de grande importância para o ambiente organizacional devido a sua formação humana, que faz com que suas técnicas e métodos de atuação envolvam o processo de ensino/aprendizagem, não apenas treinando, mas capacitando emocionalmente, intelectualmente, e profissionalmente para desenvolver os trabalhadores em todos os aspectos.

Segundo Paz e Carvalho (2010) a atuação do pedagogo se entrelaça de maneira muito inteligente e eficaz à empresa, pois tanto a empresa como a pedagogia, age em direção a realização de ideias e objetivos definidos, no trabalho de produzir novos conhecimentos e com isso, promover mudanças nas práticas profissionais e na conduta dos sujeitos. Esse processo de modificação no comportamento chama-se aprendizagem. E aprendizagem é a especialidade do pedagogo.

Levando em consideração que o ambiente empresarial é a associação sujeitos que serve para a estruturação de um espaço em constantes mudanças, em torno de uma atividade com objetivo definido e, portanto, com um espaço também aprendente, compete ao pedagogo a busca de estratégias e metodologias que garantam uma melhor produção e apropriação de informações e conhecimentos tendo sempre como enfoque a realização de ideias e objetivos precisamente definidos (PAZ; CARVALHO, 2010).

Dentre as áreas de atuações da pedagogia dentro da empresa, se destacam os campos do treinamento em recursos humanos, que abordaremos no tópico a seguir.

2.2.1 TREINAMENTO DE RECURSOS HUMANOS: UMA NOVA PERSPECTIVA

Com a globalização da economia capitalista, e os avanços tecnológicos na produção, as organizações tornaram-se cada vez mais competitivas, então, aquela que desejar sobreviver e ainda ser sucedidas deve permanecer alerta às mais diversas ferramentas organizacionais utilizadas para fins de maximizar sua eficiência por meio da valorização o principal ativo de qualquer organização, os recursos humanos (SANTOS; CALVOSA, 2008).

Neste sentido, os recursos humanos, que durante longa data foram relegados ao segundo plano, passam a figurar na organização com mais reconhecimento e notoriedade. De acordo com Santos e Calvosa (2008) ao longo do tempo o trabalho tem sido diretamente associado ao poder do conhecimento adquirido, ou seja, as organizações estão conscientes de que sem as pessoas/trabalhadores eficientes não há inovação tecnologias que responda sozinha às necessidades da competitividade organizacional, pois são elas, as pessoas, que pensam e agem para desenvolver sistemas, promovem a transformações de dados e a informações abstratas em conceitos mais palpáveis, e são capazes de imprimir identidade às marcas organizacionais.

Hoje em plena era do conhecimento e globalização da informação, as empresas enfrentam um importante desafio na administração de pessoas e nesse impasse de mudanças e competitividade das empresas é necessária uma nova estrutura organizacional em busca da utilização de meios para o desenvolvimento do conhecimento das pessoas, preparando-as e qualificando-as de acordo com o perfil desejado pela empresa sendo então devidamente preparadas e motivado.

Nos últimos tempos, se a pedagogia tem se transformado, também as empresas têm sofrido importantes mudanças, na atualidade as empresas reconhecem que seu principal ativo são os recursos humanos. Tal perspectiva por parte da empresa se deu em função da necessidade das empresas de incrementar a sua capacidade competitiva para enfrentar a concorrência dos mercados globalizados e a percepção do papel estratégico dos recursos humanos no desenvolvimento da empresa (LACOMBE; TONELLI, 2001).

A presença do pedagogo na empresa ainda é pouco explorada, mas, caminha para sua consolidação. No que se refere aos recursos humanos, compete ao pedagogo empresarial auxiliar no processo de desenvolvimento de instrumentos que permite ao indivíduo (funcionário) a desenvolver-se, instrumentos estes que os capacitarão para um melhor rendimento e propondo medidas para o seu desempenho, com obtenção de dados e informações a fim de obter um aumento na produtividade tanto pessoal quanto organizacional.

Ainda de acordo com Lacombe e Tonelli (2001) a década de 1980 foi um divisor de águas, nas pesquisas sobre o foco estratégico das empresas, até então, no Brasil, no mundo empresarial o enfoque estava voltado à valorização do produto, a lucratividade e a competitividade. Diante do aumento da complexidade do ambiente externo e da influência de suas variáveis sobre a empresa observou-se maior intensificação das pressões sobre os trabalhadores, estes por sua vez, não detinham conhecimentos nem instrumentos para responder às mudanças, pois, o treinamento era pouco privilegiado para todos os níveis de empregados.

Então, os profissionais e pesquisadores da administração de recursos humanos começam entender o caráter estratégico que consiste na política de recursos humanos, na necessidade de treinar profissionais multidisciplinares, com capacidade de reconhecer mudanças e interpretar seus impactos nas políticas da empresa de curto e longo prazo.

O Recursos Humanos é uma especialidade que surge para trabalhar com as complexidades organizacionais e para reduzir conflitos entre objetivos individuais e os interesses das empresas. Para inovar as empresas precisam saber lidar com a subjetividade, gerar comprometimento e ter profissionais sensíveis a mudança no ambiente, para isso o setor de Rh precisa promover estímulos e motivação, além de gerar táticas

de energia para o funcionamento da empresa (PAZ; CARVALHO, 2010, p. 3).

Segundo Paz e Carvalho (2010), as atividades do pedagogo empresarial relacionam-se a quatro campos ou setores na empresa, à saber: atividades pedagógicas, sociais, setores burocráticas e administrativas. Essas atividades permitem a atuação do mesmo em empresas em função de natureza técnica pedagógica e administrativa; suas práticas são caracterizadas por, propor e coordenar atualização de profissionais em empresas; coordenar serviços no campo das relações interpessoais; planejar, controlar e avaliar o desempenho profissional de seus subordinados; assessorar empresas e o entendimento de assuntos pedagógicos pessoais.

O treinamento, no setor de recursos humanos consiste de um processo de mobilização de trabalhadores em busca de atender aos propósitos da empresa. Neste sentido, faz-se necessário que o compreenda claramente qual é a identidade da empresa, que mensagem sua marca deseja passar aos seu público alvo. A partir de então, a principal missão do pedagogo é desenvolver o potencial humano, seus conhecimentos, suas habilidades, com autodisciplina decorrente da autonomia e da responsabilidade. Esses e mais alguns são requisitos essenciais para a atuação do pedagogo no setor de recursos humanos de uma empresa.

Os programas de treinamentos que envolvem o RH têm como palavra-chave a aprendizagem, partimos do princípio que o treinamento é um processo educacional, aplicado de maneira sistêmica, através do qual as pessoas produzem e assimilam conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.

No treinamento, tanto poderá objetivar adequação do espaço empresarial nos mais diferentes aspectos, tanto no desenvolvimento de competências como na adequação do clima empresarial. No que refere-se ao clima empresarial o pedagogo irá desenvolver suas práticas junto ao treinamento dos recursos humanos em relação à comunicação interna e externa, pois a comunicação entre pessoas é uma arte e a grande dificuldade

nas relações humanas está na comunicação, negociação e resolução de conflitos,

No desenvolvimento de competências, diz respeito à preparação do trabalhador para o desenvolvimento de atividade que virá a executar, como desenvolvimento de suas potencialidades para o melhor desempenho das práticas que este já executa. No treinamento o trabalhador também tem oportunidade de se perceber a partir de suas competências e refletir sobre sua participação no contexto da empresa, o que pode contribuir significativamente para os processos pessoais do trabalhador.

A aprendizagem resultante do processo de treinamento de recursos humanos nas empresas representam os diferenciais de competitividade, qualidade e lucratividade, ou melhor, de sobrevivência e expansão no mercado. Por esse motivo o investimento da no campo do conhecimento contínuo e coletivo do capital intelectual das empresas tende ao crescimento progressivo.

As organizações atualmente visam novas competências dos funcionários, tendo em vista o mundo globalizado e suas exigências. A tarefa do pedagogo empresarial estará focada em analisar as necessidades e deficiências das organizações e assim desenvolver projetos voltados ao aprimoramento das mesmas visando trabalhadores críticos analíticos, ativos que resolvam seus problemas e trabalhem em equipe sendo flexíveis as necessidades e transformações atuais (PRADO; SILVA; CARDOSO, 2013, p. 65)

Em linhas gerais, com o treinamento de recursos humanos a empresa tende a estabelecer como foco estratégico determinada mudança ou necessidade operacional, por sua vez, a pedagogia empresarial atua na condição de articulador entre o desenvolvimento de recursos humanos resultante da aprendizagem, em outras palavras, é responsável qualificação de pessoal nas diferentes áreas do saber empresarial gerando qualidade e produtividade (PRADO; SILVA; CARDOSO, 2013).

É interessante perceber que a atuação do pedagogo na empresa tem como pressuposto principal a filosofia e a política de recursos humanos adotados pela empresa. Parte-se sempre da perspectiva de que o treinamento em recursos humanos empresarial não tem um fim em si mesmo nem a postura a adotar na empresa é a mesma a ser adotada em uma escola.

Considera-se que, tanto na escola quanto na empresa, a pedagogia, age em direção a realização de ideias e propósitos predeterminados com o intuito de promover mudanças nos comportamentos dos trabalhadores. A esse processo de mudança provocada no comportamento das pessoas em direção a um objetivo que chamamos de aprendizagem, considerada como especialidade da pedagogia (OLIVEIRA, 2012).

Para Ribeiro (2010, apud PRADO; SILVA; CARDOSO, 2013) falar de treinamento de recursos humanos é ao mesmo tempo referir-se à educação no âmbito empresarial, o pedagogo deve primar por proporcionar uma formação profissional e não apenas a sua atuação na empresa, as estratégias devem levar os indivíduos ao desenvolvimento de competências e habilidades para assumir-se enquanto um profissional atualizado. Para tanto, os instrumentos e métodos didáticos utilizados devem levar ao pensar e atuar para solucionar tarefas desenvolvendo assim “independência”, mas seguindo normas da empresa, esse processo precisa levar o trabalhador a desenvolver capacidade de aprender em coletividade, envolvendo a aprendizagem técnica e espírito em equipe.

Considerando a perspectiva da empresa, para Ribeiro (2010, apud PRADO; SILVA; CARDOSO, 2013) o pedagogo empresarial transforma os trabalhadores de maneira a valorizá-lo e gerar mudanças. A empresa também é um espaço educativo que visa atividades objetivadas e, portanto a pedagogia visa garantir estratégias para o aprimoramento de conhecimento com ideias e objetivos predefinidos e provocar assim mudanças e/ou melhoria no desempenho individual e coletivo. Nesta perspectiva, a pedagogia empresarial se ocupa basicamente com a produção dos conhecimentos, das atualizações de competências e aprimoramento das habilidades, isto, a partir das posturas apontadas como indispensáveis pela empresa.

Outro aspecto importante é considera que o treinamento precisa ocorrer de forma diferenciada da educação escolar, proporcionando, mas que treinamentos, mas uma diferença pessoal observada no seu cotidiano. Nessa perspectiva, o treinamento proposto pela pedagogia empresarial tem potencial para o desenvolvimento como um todo, melhorando suas competências

profissional e pessoal, sendo assim a educação precisa acontecer também dentro das empresas, ajudando as pessoas a se perceber melhores com seu trabalho e consigo mesmas.

Ao planejar as atividades de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos deve preocupar-se essencialmente com as competências, habilidades, e atitudes sempre diagnosticadas antecipadamente. Neste sentido, para Oliveira (2012) é importante e necessário que o pedagogo considere alguns aspectos que podem representar elementos motivante para o trabalhador como, por exemplo, deixar clara a finalidade daquilo que se deseja, contribuir para o crescimento pessoal no trabalho, discutir com os trabalhadores suas dificuldades e apontar suas qualidades, bem como clarificando as vantagens de aceitarem novas práticas na empresa. A clareza na exposição das ideias centrais facilita o aprendizado e valoriza os esforços pessoais.

É importante que tanto a empresa conheça seus trabalhadores, bem como é imperativo que os trabalhadores conheçam e compartilhem dos objetivos da empresa, pois, são os trabalhadores que irão conduzir o caminho a ser seguido pela empresa. Nesse sentido, a valorização dos trabalhadores passa a exercer importância ímpar no planejamento estratégico da empresa.

Há consenso na literatura de que os treinamentos de recursos humanos sistemáticos ajudam as pessoas e a empresa a entrarem em sintonia, a terem novas atitudes e práticas possibilitando um bom desempenho e gerando uma maior qualidade na produtividade da empresa.

3 PEDAGOGIA E MULTIPLICADORES DE CONHECIMENTO

A Pedagogia segundo Holtz (1999, apud CABRAL, 2010) é a ciência que estuda e aplica doutrinas e princípios visando um programa de ação em relação à formação, aperfeiçoamento o estímulo das faculdades de aprendizagem humana, de acordo com ideias e objetivos definidos. De acordo com Brito (2012) no Brasil, a pedagogia é relativamente recente, pois foi reconhecida como curso superior quando, em 1931, é criada, pelos decretos n.º 19851 e 19852, na Faculdade de Educação Ciências e Letras da Universidade do Rio de Janeiro, passando a ter uma seção específica para a pedagogia. Somente em, 1961, fixou-se o currículo mínimo do curso de bacharelado em pedagogia.

Ainda conforme Brito (2012) a estruturação da aprendizagem tem por finalidade possibilitar o desenvolvimento dos sujeitos enquanto seres humanos em processo de evolução; consiste de um processo de humanização. Tornar-se humano significa tornar-se partícipe do processo civilizatório, dos bens que historicamente foram produzidos pelos homens em sociedade e dos problemas gerados por esse mesmo processo.

Por muito tempo, a pedagogia foi associada apenas ao processo de aprendizagem escolar. Atualmente, seu enfoque de atenção não mudou, ou seja, a aprendizagem continua sendo seu objeto de ocupação essencial, contudo, com a ampliação e diversificação dos processos educativos, o espaço de aprendizagem que permite a produção do conhecimento consiste também do ambiente da empresa e os sujeitos do processo são os colaboradores desta, neste campo a pedagogia tem como finalidade explorar uma atividade com objetivo definido. É sabido que a formação do capital intelectual de uma empresa é financeiramente dispendioso, neste sentido, muitas empresas optam pela desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e compendias de alguns trabalhadores de referência e as estes competem o papel de multiplicador do conhecimento (CABRAL, 2010).

Nas empresas, os multiplicadores de conhecimento desempenham os mais variados cargos: pesquisador, professor, técnico, gerente, supervisor,

chefe, pedagogo e muitos outros, esses cargos podem ser perfeitamente assumidos por um pedagogo, uma vez que tradicionalmente são ocupados por pessoas sem formação específica, não possuindo nem construindo monopólios de saber.

De acordo com Diniz (2001), na realidade, não importa muito sua posição na hierarquia, qualquer um, desde que tenha o perfil de multiplicador de conhecimento desenvolvido, poderá multiplicar ensinamentos e posturas. Pergunta-se então, não seria o Pedagogo adequado a esta função?

Em termos gerais, o papel do multiplicador na empresa, compete-lhe a tarefa de auxiliar no processo de desenvolvimento dos demais indivíduos para sua capacitação que proporcionará um melhor rendimento de seu desempenho, melhorando assim sua performance a fim de obter um aumento na produtividade tanto pessoal quanto organizacional.

De acordo com Caires (2013) função de desenvolver o capital intelectual dos indivíduos numa empresa compete a todos os colaboradores, e está condicionada ao desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes ao papel de Multiplicador.

Este autor refere-se ao fato de que, muitas vezes, é muito dispendioso para a empresa capacitar todos os colaboradores sobre determinada inovação ou preparar a todos para um processo de mudança, então, elege uma pessoa ou um grupo, não importa sua posição na hierarquia, desde que tenha o perfil que se deseja, o/s capacita intensivamente e delega a estes o papel de multiplicador de poderá multiplicar ensinamentos/conhecimentos e posturas para os demais colaboradores. A metodologia para a multiplicação dos ensinamentos podem ser diversificada, podendo ser de uma só vez, por meio de treinamento, palestra, exposição de material ou ainda em pequenas doses, no cotidiano, as informações podem ser repassadas aos poucos e associadas ao conjunto de orientações que o indivíduo possui. O enfoque central em que o multiplicador precisa se ater é que as qualquer aprendizagem é fazer com que o conhecimento faça parte da conduta diária do aprendiz. Levando em consideração que adquirir novos conhecimentos implica em mudança de comportamento.

Para Caires (2013, p. 1) “a primeira está relacionada ao fato de que é muito difícil para o aprendiz separar o puro conhecimento, teoria, do que é eminentemente prático, ou seja, utilizável. Existe uma tendência universal de se considerar que a teoria na prática é diferente”. Por outro lado, quando o aprendiz tem conhecimento de que o lugar de onde fala seu interlocutor lhe é conhecido, a aprendizagem lhe parece mais próxima, ou seja, é mais fácil entender uma mensagem a partir de uma linguagem comum. Por sua vez, o consegue ligar o novo conhecimento e a nova habilidade às necessidades de crescimento e atingimento de suas metas pessoais ou organizacionais.

Segundo Caires (2013) visando aumentar a qualidade e a eficácia de sua atuação, o multiplicador de conhecimentos deve-se ter em mente os seguintes passos:

- Ao treinar, além de ensinar – dar exemplos que possam educar;
- Estabelecer relações entre o conteúdo a ser aprendido e as metas pretendidas;
- Fazer com que os aprendizes pratiquem as novas ações aprendidas;
- Tentar e reduzir o conflito entre teoria e prática;
- Preparar multiplicadores (colaboradores) para os ensinamentos – só existe valor nos ensinamentos quando eles podem ser repassados a terceiros;
- Reduzir resistência ao fato novo ou desconhecido;
- Levar, sempre, os treinandos à reflexão – motivá-los;
- Mostrar aos treinandos os benefícios dos novos ensinamentos;
- Utilizar o bom senso nas orientações práticas;
- Não fazer dezenas de slides (transparências), nem dar somente aulas teóricas;
- Fazer do aprendizado um ato de compreensão e aceitação dos treinandos;
- Valorizar, sempre, o interesse e dedicação dos treinandos;
- Fornecer aos treinandos *feedback* (retorno) de suas atuações;
- Ter certeza de que os alunos (treinandos) entenderam as orientações práticas;
- Fazer simulações e dramatizações onde os aprendizes possam praticar as orientações recebidas;
- Valorizar os erros dos treinandos – considerando que a liberdade para errar ajuda no aprendizado;
- Corrigir – de imediato (CAIRES, 2013, p. 2).

Parte-se do princípio que o conhecimento, diferentemente de valores materiais, aumenta à medida que é fornecido a outros. Na atualidade, a empresa descobriu que uma das formas mais eficientes, de obtenção de conhecimento, neste ambiente cada vez mais competitivo e rápido nas mudanças, está na reprodução de conhecimento no próprio ambiente de

trabalho. Diferentemente dos métodos tradicionais e teóricos de ensino em sala de aula, repassado por pessoa estranha ao meio, o desenvolvimento dos funcionários no próprio ambiente de trabalho se torna uma necessidade a cada momento mais utilizado nas empresas brasileira.

3.1 A EXPERIÊNCIA COMO MULTIPLICAR DE CONHECIMENTO

Realizamos essa pesquisa a partir do material bibliográfico além de observando e intervindo numa empresa nacional de grande porte, com tradição no mercado calçadista. No momento em que realizava um treinamento de recursos humanos com base na lógica de multiplicação de conhecimento. Não houve tempo a fim de obtermos a liberação oficial de divulgar o nome da empresa. Contudo, uma integrante do nosso grupo, graduanda em pedagogia participou de um encontro com um Gerente de TI (Pós-Graduado em Tecnologia da Informação) responsável pela parte de tecnologia e um dos criadores do sistema utilizado pela empresa e com mais três Psicólogos. Uma graduada em Psicologia e os outros dois Graduados em Psicologia e com Pós-graduação em Gestão. Após esses treinamento com apenas quatorze profissionais multiplicadores de conhecimentos que foram formados a fim de fazer a redistribuição geográfica de conhecimentos através da filosofia da multiplicação.

Início de agosto de 2012, quando passamos por um processo de Migração de Sistema na Empresa. Processo esse que nunca havia acontecido com tamanha grandeza. O grupo X¹ para qual eu trabalho é uma multinacional que possui várias marcas aqui no Brasil e quis unificar o sistema com todas as suas filias. Em 2008 o Grupo passou por uma experiência desastrosa, pois tentaram implantar a Migração de forma errônea, com pessoas não qualificadas e despreparadas para dar o devido treinamento aos colaboradores. Como

¹ Chamaremos grupo X à empresa na qual realizamos a intervenção pedagógica em que foi desenvolvido o treinamento com a formação de multiplicadores de conhecimento. Esta formação consistiu em um encontro com representantes administrativos do grupo x e demais funcionários desse mesmo grupo.

resultado a filial situada no Estado do Ceará foi bastante prejudicado com a migração de (2008) sofrendo um prejuízo considerável, prejuízo esse que refletiu em 2012, pois resistiram (Supervisores e Gerentes) para que o novo sistema não fosse implantado no Estado. Com a nova gestão empresarial e diante do antigo aprendizado, os gestores designaram mais investimentos para que todos pudessem de fato ter um treinamento apropriado, qualificado e direcionado para tal missão, daí surgem os multiplicadores. Multiplicar os conhecimentos com as 74 filiais era nossa grande missão. “Unificação”, foi o nome dado pela empresa em reunião para as grandes mudanças que estava para acontecer. Unificar e integrar o sistema de todas as filiais esse era o objetivo.

Montaram uma equipe com quatorze pessoas, da qual a pesquisadora fazia parte. O “Multiplicadores” e nos deram um treinamento intensivo, para que dessa forma nós reproduzíssemos em campo. Desses 14 que compuseram a equipe só havia uma estudante do curso de Pedagogia, a pesquisadora. Os Demais eram formados e estudantes de diversos cursos entre os quais; Psicologia, Contabilidade e o predominante curso de Administração.

Objetivos da unificação consiste de trabalhar de forma padronizada, expandir as finanças; plataforma/ sistema único em todo varejo. Contudo o intuito é promover melhorias para todos os clientes. Facilitando os limites de créditos, pois passamos a utilizar essa ferramenta online onde todos os clientes vão ter seu perfil analisado de acordo com o seu potencial. Mas segurança; devido às consultas automáticas a sites externos, evitando assim fraudes, como também poderão participar das campanhas, promoções de todas as filiais, já que as informações são padronizadas.

A nossa ação educativa pretendia que os trabalhadores participassem de um espaço no qual eles iriam desenvolver aprendizagem sobre um sistema complexo e agora integrado, e conseqüentemente, que necessitaria muita responsabilidade operacional, o desafio de multiplicadora de conhecimento foi aceito, este que exigia ação de muito compromisso com o conhecimento adquirido e o que iria ser repassado aos demais, trazendo novos conhecimentos e auxiliando na execução de um processo operacional.

Então, em duplas depois do treinamento fomos para campo “Loja” a pesquisadora e a outra colega formada em Administração. A outra pessoa da dupla ficou responsável pela administração da sala, pela quantidade de pessoas e pelo tempo que seria ministrado o curso. A pesquisadora ficou responsável, pelos apontamentos, slides e apostilas com todo o conteúdo que seria ministrado. Nossa ação previa a apresentação de textos em slides, com o conteúdo a ser trabalhado, além de distribuição de material melhor detalhado em apostilas. Pretendíamos explorar o conteúdo com os instrumentos didáticos simples, mas que atendesse ao propósito original.

Iniciamos os encontros com nossa apresentação pessoal, apresentação clara do objetivo do treinamento, firmamos acordo sobre a metodologia e o tempo e execução. Foi explorado o conteúdo e posteriormente, foi aberto um momento de escuta para que dessa forma eles pudessem expressar as dúvidas e por fim fizemos um questionário para saber do *feedback*. Solicitamos, por escrito, o grau de satisfação e compreensão do que foi explanado o assunto.

Fazendo um retrospecto da metodologia escolhida e das atividades desenvolvidas, pode-se afirmar que foi uma experiência de construção e disseminação do conhecimento. Viajamos durante noventa dias pelos Estados aonde tem filias; Recife, Fortaleza, Maranhão e Natal. Em suma, a operacionalização do sistema tem ocorrido a contento da empresa.

A metodologia foi apoiada pelo princípio da formação intensiva e focal de um grupo de indivíduos que iria assumir a responsabilidade por tornar-se multiplicadores de conhecimento em seus ambientes organizacionais. Visando a melhoria do processo de ensino-aprendizagem, bem como incentivar e estimular a mudança de comportamento e desenvolvimento de novas competências, estrategicamente, foi enfatizado o fato de que cada um foi especialmente escolhido por serem capazes de dar conta de responsabilidade, destacando e incentivando por estar com seus pares.

É importante destacar que observou-se que, mesmo partindo de um planejamento preparado, cada dia de treinamento foi diferente do anterior,

portanto, não existe uma fórmula única que responda amplamente a todas as necessidades da demanda local, em cada grupo surgiam questões novas, a serem trabalhadas, algumas inusitadas, onde o gerente ser quem mais fez perguntas, e este se portar com especial insegurança para responder como multiplicador do conhecimento. Para cada situação que aparecia, demandava uma resposta diferente, compatível com o que se apresentava.

Neste sentido, consideramos que assumir um treinamento de um grupo organizacional, implica obrigatoriamente, muita responsabilidade, competindo, aos que encontram-se em tal situação o reconhecimento de dispensar todos os esforços possíveis para se cercar de uma boa base de conhecimentos como ferramenta para que possibilite a facilitação do processo de aprendizagem dos demais colaboradores.

Nesse contexto, constata-se que o ambiente organizacional consiste de um novo universo de trabalho para os profissionais da área de pedagogia, gerando sua inserção também no espaço da gestão do conhecimento e de recursos humanos, por ser um espaço para a difusão do conhecimento e a para produção e aquisição da aprendizagem. Assim compreendemos que a pedagogia empresarial tem muito a contribuir no estabelecimento da cultura institucional da formação continuada dos trabalhadores.

4 FINANCIAMENTO

Todas as despesas decorrentes da viabilização desta pesquisa serão de responsabilidade do pesquisador participante. A Universidade Federal da Paraíba-UFPB se responsabilizará em disponibilizar referências contidas em sua biblioteca, computadores e conectivos, bem como orientadora e banca examinadora.

CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo geral levantar, teoricamente e na prática, a expressão do pedagogo como gestor do conhecimento; caracterizar a organização na empresa como novo campo de trabalho do pedagogo; explorar as interfaces da pedagogia com o ambiente organizacional; identificar as estratégias utilizadas pela pedagogia na organização do conhecimento, da aprendizagem e dos sujeitos na estruturação da empresa.

Nesse sentido, realizamos um levantamento bibliográfico sobre a história da pedagogia na empresa a fim de pontuar quando a pedagogia passou a se preocupar não apenas a organização da escola como também a organização empresarial; realizamos também um treinamento em uma empresa na qual uma das integrantes do grupo trabalha e tivemos como conclusões finais as considerações a seguir.

Com a realização da pesquisa foi possível conhecer a pedagogia sob uma nova perspectiva. Ao mesmo tempo que o pedagogo na empresa ou se dispõe ao trabalho nos mais diferentes setores sem perder o seu enfoque essencial de lidar com o processo de aprendizagem dos indivíduos, quer na orientação, no ensino e/ou na multiplicação do conhecimento.

O pedagogo no ambiente empresarial, atuando com estratégias e metodologias para informações, conhecimentos e realizações de objetivos, tendo como resultado um melhor aprimoramento, qualificação profissional e pessoal dos funcionários.

Quando no papel de multiplicador do conhecimento tem possibilitado, de forma, simples, econômica, rápida, segura e sistemática, garantido a potencialização da capacitação dos colaboradores. Ao desenvolver atividades, em grupo, no ambiente empresarial, geralmente, se facilita a promoção de um bom relacionamento e cooperação entre os colaboradores o que propicia sucessos na aprendizagem e conseqüentemente, o atingimento das metas organizacionais.

Por fim concluímos que é possível ao pedagogo atuar satisfatoriamente em uma organização empresarial capitalista, sobretudo, porque sua formação como pedagogo é ponto alto no tratamento da gestão de pessoas e recursos, sendo profissional que em mais sensibilidade ao conhecimento e aprendizagem, reunindo habilidades de perceber e lidar com diferentes tipos de espaços de linguagem, ritmos e aprendizagem de sujeitos.

Nesse grupo de trabalho e formação, marcado pela diversidade de formação profissional, a atuação do pedagogo se destaca apresentando um olhar para os processos de aprendizagem reconhecendo-os nas suas especificidades e natureza.

Diante disto, nos dedicamos na pedagogia na ampliação do conhecimento pedagógico na dimensão da gestão de recursos humanos e materiais, muito mais do que apenas desenvolver o pensamento crítico, esvaziado de prática e experiências.

REFERÊNCIAS

AMADO, Casimiro Manoel Martins. **História da pedagogia e da educação**. Universidade de Évora, 2007. Disponível em: <<http://home.dpe.uevora.pt/~casimiro/HPE-%20Guiao%20-%20tudo.pdf>> Acesso em: 12 de jul. de 2013.

ANTUNES, Ricardo. Adeus ao trabalho; ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trânsito. São Paulo: **Unicamp**, 2002. Disponível em: <<http://cesarmangolin.files.wordpress.com/2010/02/antunes-adeus-ao-trabalho.pdf>> Acesso em: 28 de ago. de 2013.

BRITO, Rosa Mendonça. Breve histórico do Curso de pedagogia no Brasil. Universidade Federal do Amazonas, **UFAM** 2012 Disponível em: <http://dialogica.ufam.edu.br/PDF/no1/1breve_historico_curso_pedagogia.pdf> Acesso em: 02 de ago. de 2013.

CABRAL, Ana Paula de Lira. Atuação de um pedagogo na empresa. Faculdade de ciências Humanas e Sociais e Igarassu. 2010. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/47567548/Atuacoes-do-Pedagogo-na-Empresa>> Acesso em: 19 de ago. de 2013

CAIRES, José Carlos. Competências E Formação De Gestores Multiplicadores. **VII Congresso Virtual Brasileiro de Administração** Maceió, 2013. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/dm_1115.pdf> Acesso em: 27 de ago. de 2013.

DINIZ, Marli. **Os donos do saber, profissões e monopólios profissionais**. Rio de Janeiro. ed. Revan, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRECO, Glória Myrian. O pedagogo empresarial. **Pedagogia em Foco**. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/pemp02.htm>> Acesso em: 12 de ago. de 2013.

GUERRA, Rosângela Rosa Lacerda. A atuação do pedagogo empresarial nos processos de mudanças nas organizações. **Universidade Candido Mendes**. Niterói, 2010. Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/monopdf/25/ROS%C3%82NGELA%20ROSA%20LACERDA%20GUERRA.pdf>> Acesso em: 09 de jul. de 2013.

HOLTZ, Maria Luiza Marins. **Lições de pedagogia empresarial**. São Paulo, 2006.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas

das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea** vol. 5 no. 2 Curitiba May/Aug. 2001 Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000200008> Acesso em: 28 de ago. de 2013.

LIBÂNEO, José Carlos. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** 8 ed. São Paulo: 2008.

OLIVEIRA, Lígia Bitencourt. Pedagogia empresarial: atuação do pedagogia nas organizações. **VI Colóquio Internacional “Educação e contemporaneidade”**. São Cristovão-SE, 2012. Disponível em: < http://www.educonufs.com.br/cdvicoloquio/eixo_02/PDF/18.pdf> Acesso em: 30 de ago de 2013.

PAZ, Charlyne Pinheiro da; CARVALHO, Taise Neves. **O RH e a Pedagogia Empresarial. So Pedagogia – revista eletrônica, 2010.** Disponível em: <<http://www.pedagogia.com.br/artigos/rhpedagogiaempresarial/>> Acesso em: 16 de jul. de 2013.

PRADO, André Alves; SILVA, Elaine Machado; CARDOSO, Mônica Aparecida B. Silva. A Atuação do Pedagogo na empresa: a aplicação eficiente e eficaz da Pedagogia empresarial. **ECCOM**, vol. 4, n. 7, jan./jun. 2013 Disponível em: <<http://publicacoes.fatea.br/index.php/eccom/article/viewFile/593/423>> Acesso em: 12 de jun. de 2013.

SANTOS, Renata Al; CALVOSA, Marcelo Vinicius. Educação Corporativa: as Vantagens da implantação de um projeto de Universidade Corporativa. III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. UFRRJ Set/ 2008. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos06/867_SEget%20Corpo.doc.pdf> Acesso em: 16 de jul. de 2013.